



Rabobank



Rabobank Cijfers & Trends

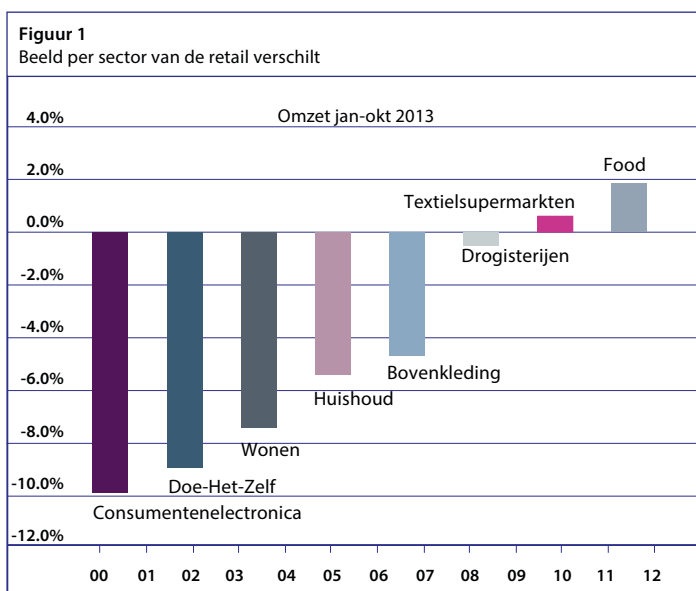
Thema-update: Detailhandel

Retail 2014: ander personeel graag!

Vooruitblik 2014

De marktomstandigheden voor met name non-food retail blijven lastig. Alle motoren van de particuliere consumptie staan stil: de werkloosheid stijgt, de koopkracht staat onder druk, de huizenmarkt is slap en het consumentenvertrouwen is laag. Rabobank verwacht dan ook een daling van het volume van de particuliere consumptie van 1,5% in 2014. Ook voor de jaren daarna wordt een verdere daling verwacht: gemiddeld 1% voor 2015 tot 2020. De huidige problemen die druk op de particuliere consumptie geven, onder meer bezuinigingen, onzekere pensioenen en te hoge particuliere schulden, zijn niet zomaar opgelost. Behalve daling van de particuliere consumptie (volume) is er nog een ander probleem voor de retail: andere delen van de particuliere consumptie zullen een groter deel in beslag nemen. Te denken valt aan kosten voor bijv. gezondheidszorg, energie en brandstof. Omdat food retail redelijk stabiel is, zal met name non-food retail het kind van de rekening worden.

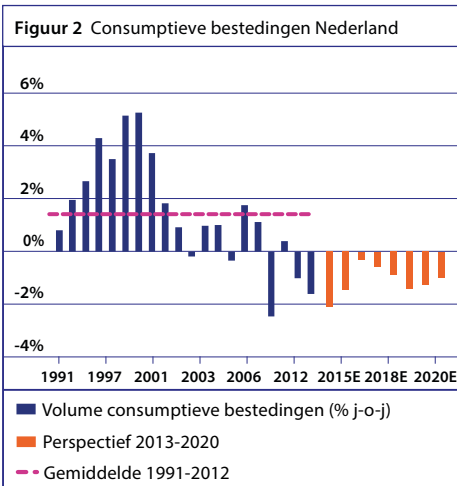
Het beeld per sector van de retail is sterk verschillend. Drogisterijen zitten dicht tegen food aan omdat een groot deel van het assortiment uit dagelijkse boodschappen bestaat. Deze groep retailers heeft daardoor relatief minder last dan andere non-food sectoren. Textielsupermarkten profiteren van hun goede prijspropositie wat zeker in deze tijden een voordeel is. Aan het andere uiteinde van het spectrum vinden we drie sectoren die bovengemiddeld geraakt worden: consumentenelektronica, Doe-Het-Zelf en wonen. Deze drie sectoren hebben enkele kenmerken die ongunstig uitpakken: het gaat om gemiddeld hoge uitgaven, er is een sterke koppeling met de woningmarkt en de consument heeft veel keuze waaronder uitstellen en het uitwijken naar goedkopere alternatieven. Tot slot heeft ook de mode het in de komende jaren nog altijd lastig. Er blijft markt voor het goedkope en dure segment, maar veel merken en formules bevinden zich juist in het middensegment waar de concurrentie hevig is en het onderlinge onderscheidend vermogen beperkt blijft.



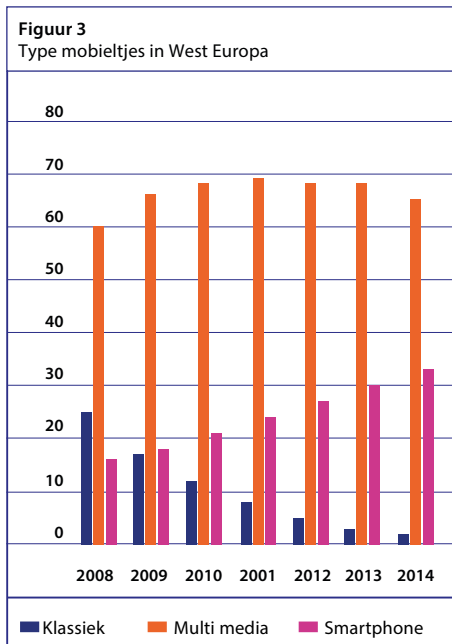
Bron: CBS

Van denken in marktgroei naar denken in marktaandeel

Het geschetste marktbeeld betekent voor retailers dat zij hun focus moeten verleggen van marktgroei naar het behouden en (terug)winnen van marktaandeel. Als de totale koek niet groter (of zelfs kleiner) wordt, moet je zorgen een groter aandeel van die koek in handen te krijgen. Daartoe zijn er voldoende mogelijkheden. De Nederlandse non-food retailmarkt is zeer gefragmenteerd met veel merken, retail-formules en kanalen (online, offline). Door uit te blinken op bepaalde aspecten, kan marktaandeel gewonnen worden. Om te kunnen uitblinken is het nodig om een goede en onderscheidende waardepropositie te hebben die 'gedragen' wordt door goed, gemotiveerd en vriendelijk personeel en ondersteund wordt door een omnichannelstrategie. Ten aanzien van het laatste geldt dat m-commerce steeds belangrijker wordt en een meer nadrukkelijk onderdeel moet zijn van het omnichannel model.



Bron: Rabobank



Bron: Forrester Research European Mobile Forecast, 7/09 (Western Europe)

Heldere waardepropositie is belangrijk om klanten te boeien en te binden

Om een goede relatie met de klant te krijgen moet de retailer allereerst een goede waardepropositie bieden aan zijn de klant. Er zal een kwalitatief goed aanbod moeten zijn, dat gemakkelijk en tegen redelijke kosten te benaderen is. Daarnaast zal deze waardepropositie altijd helder en zichtbaar moeten zijn bij het bezoek aan de fysieke of online winkel.

Er zijn vier stelregels die, mits goed uitgevoerd, de basis van een goede waardepropositie vormen:

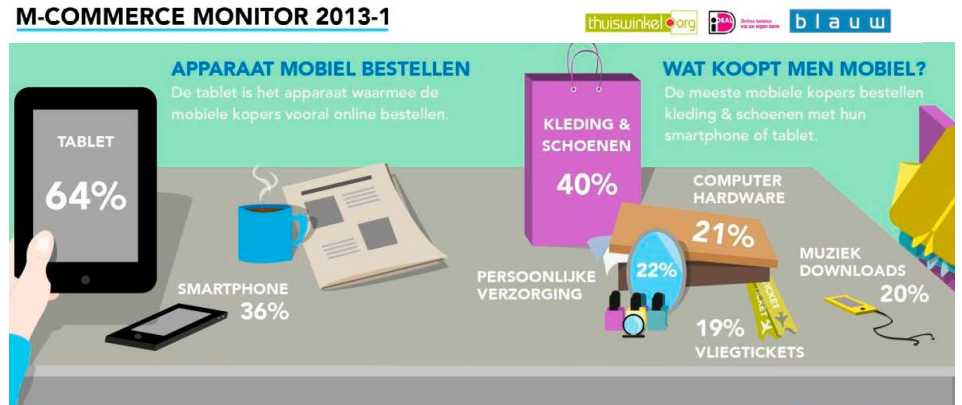
1. Een goed begrip van de wensen van je klanten, wat wil uw klant eigenlijk?
2. Onderbouw je waardeclaim goed ; het besparen van kosten of de laagste prijs alleen is niet voldoende
3. Documenteer de geleverde waarde; schrijf op wat er aangeboden wordt en laat dit zien in de winkel en website
4. Maak de waardepropositie een centrale vaardigheid van de werknemers. De klant ervaart in de winkel of online waar uw winkel voor staat en gaat. Werknemers hebben dezelfde overtuiging en passie als u.

Vertrouwen en commitment krijgen van de klant is het doel dat de propositie moet bereiken. Hierdoor ontstaat op termijn namelijk klantenbinding en klantentrouw. Hiervoor moet waarde toegevoegd worden aan de functie van coördinator tussen de markt en de klant. Bij veel winkels is het helaas nog niet duidelijk wat de centrale klantbelofte is en waarom de klant juist dáár moet kopen. Het gevolg is een laagdrempelige inwisselbaarheid van de betreffende winkel en vluchtig klantgedrag op basis van 'de laagste prijs'.

Omnichannel inmiddels een vereiste, M-commerce is key

Al jaren laat de online-verkoop in de retail een stijgende lijn zien. Ook in de komende jaren zet deze trend zich verder door. Bij elke daling van de omzet via het fysieke kanaal, nam het relatieve belang van online verder toe. Een variant van omnichannel, M-commerce, neemt hierbij een steeds grotere rol op zich (zie afbeelding). De consument kiest steeds vaker voor het gemak van online bestellen. Via de smartphone of tablet, kan inmiddels overal en 24 uur per dag worden besteld én betaald.

M-COMMERCE MONITOR 2013-1

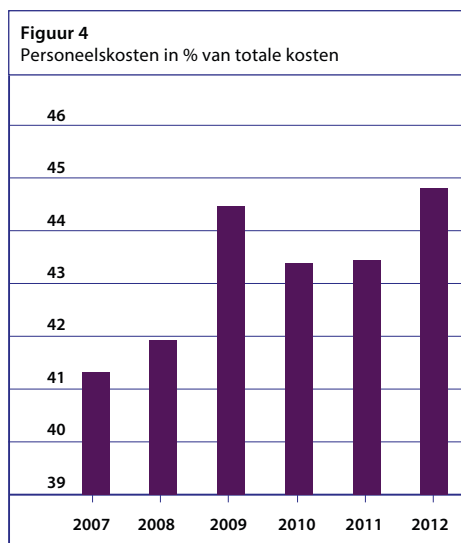


Het in toenemende mate actief participeren in communities zoals Facebook, Twitter en Instagram versterkt de beweging dat "reviews" belangrijk zijn bij een aankoop. Consumenten ervaren toename in gemak en kunnen online, onder meer met behulp van vergelijkingssites klikken, vergelijken en bestellen. Doordat de consument ook online bij een retailer in China producten kan bestellen heeft de winkelstraat in het dorp concurrentie gekregen van *alle* retailers ter wereld die het betreffende product online aanbieden. Hierdoor is het onderscheidend vermogen op basis van product aanbod volledig naar de achtergrond verschoven. Omdat de consument bovendien





alle productspecificaties eenvoudig online kan bekijken, via de website of via een instructiefilmpje op Vimeo of Youtube, is ook de specialistische uitleg van de medewerker niet langer van toegevoegde waarde in het aankoopproces. Uitbreiden van verkoopkanalen is essentieel in de retail verkoopstrategie. Het mobiele kanaal zal steeds belangrijker worden in het oriëntatie- en koopproces. De ondernemer moet ervoor zorgen dat zijn winkel "past" in de hand van de consument; de smartphone of tablet. De website van de retailer moet dan hybride zijn; of de consument nu via laptop, tablet of smartphone shopt, de consument ervaart dezelfde service, ongeacht het kanaal dat hij kiest. Hierdoor zal M-commerce de komende jaren de 'nieuwe lat' gaan vormen in de retail in Nederland.



Bron: Rabobank

Net als in de fysieke winkel moet de consument het online ook prettig vinden om rond te kijken. Beleving is hierbij een belangrijke factor. Wat maakt uw winkel aantrekkelijk? En hoe ervaart de consument uw service? De ondernemer kan beleving creëren door de consumenten persoonlijk te bedienen; een mail met een persoonlijke aanbieding bijvoorbeeld. Ook kan de consument worden beloond als hij (online) terugkomt in uw winkel. Immers, de consumenten doen moeite om u te bezoeken, in de winkel, of online op uw site. Dit zal vaker gebeuren als dit bezoek wordt beloond, door bijvoorbeeld uw waardering te delen, een korting of een spaarprogramma aan te bieden.

In de fysieke winkel zal de nadruk moeten gaan liggen op "verleiden en behouden". De consument moet een gastvrije en voor hem passende omgeving beleven. Als de klant zich associeert met de inrichting en sfeer van de winkel komt hij er graag. Daarnaast voelt de consument zich beloond doordat de ondernemer in staat is persoonlijke aanbiedingen te doen; dit is verrassend, geeft een prettige beleving en heeft een drempelverlagend effect voor de potentiële aankoop. Daarnaast is het van belang dat de online winkel ook in de fysieke winkel te vinden is. Denk hierbij aan internetzuilen in de winkel en een medewerker die de klant helpt een online bestelling te doen. Ontwikkelingen zoals mobiel betalen, Near Field Communication en window shopping zijn ontwikkelingen die de komende jaren het retail straatbeeld gaan domineren.

Andere competenties van het personeel vereist

Al deze veranderingen vragen nogal wat van u. Heeft u al voldoende nagedacht over uw waardepropositie en weet u waar uw winkel of formule voor staat en voor gaat? Waarschijnlijk wel, maar heeft u uw personeel ook voldoende meegenomen in deze ontwikkelingen? Stralen zij al uit waar u voor wil staan en gaan? In de wetenschap dat circa 45% van uw totale bedrijfskosten worden gevormd door personeelskosten, zou het eigenlijk heel logisch zijn dat ook circa 45% van uw tijd gestoken wordt in het personeel. Soms wordt personeel echter nog altijd betiteld als 'costs walking around on legs', maar personeel, en zeker goed toegerust, competent, toegewijd en betrokken personeel maakt een wereld van verschil. Veel winkelmedewerkers gedragen zich echter nog steeds als 'verkopers' en willen de klant iets verkopen. De klant heeft de aankoopbeslissing echter al lang genomen voordat hij de winkel in komt, gebaseerd op gemiddeld 7 uur zoeken en vergelijken op het internet en het lezen van reviews. De verkoper nieuwe stijl zal zich dus veel meer moeten gedragen als iemand die de aankoopbeslissing van de klant nog een keer met hem toetst, eventueel alternatieven aandraagt en verder het aankoopproces zo gemakkelijk mogelijk maakt en begrijpt dat er al een oriëntatie heeft plaatsgevonden op het internet. Hierdoor voelt de klant zich begrepen en is de kans op spontane impuls aankopen hoger. Met competentie trainingen en verhogen van de betrokkenheid bij het hoger strategisch doel van uw winkel kan het uiteindelijke doel bereikt worden: een betrokken medewerker met de juiste competenties om de waardepropositie van uw winkel uit te dragen én die de nieuwe consument begrijpt. Daarbij is het overigens logisch om af en toe verfrissing uit andere branches, zoals de horeca en recreatie, binnen te halen om gastvrijheid en 'anders denken' bij de rest van het personeel te stimuleren. De mentale modellen of

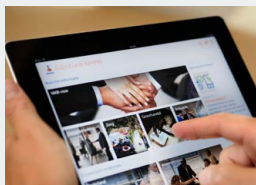
Rabo Kennis App

Speciaal voor ondernemers hebben we de Rabo Kennis App ontwikkeld. Daarmee vergaart u snel en gemakkelijk kennis op macro-economisch, sector- en landenniveau. Hierdoor blijft u op de hoogte van wat er speelt in de dienstverlening, zodat u beter kunt anticiperen op economische ontwikkelingen in uw branche. De app is gratis beschikbaar voor iPad, Android en overige iOS.



Rabobank Cijfers & Trends

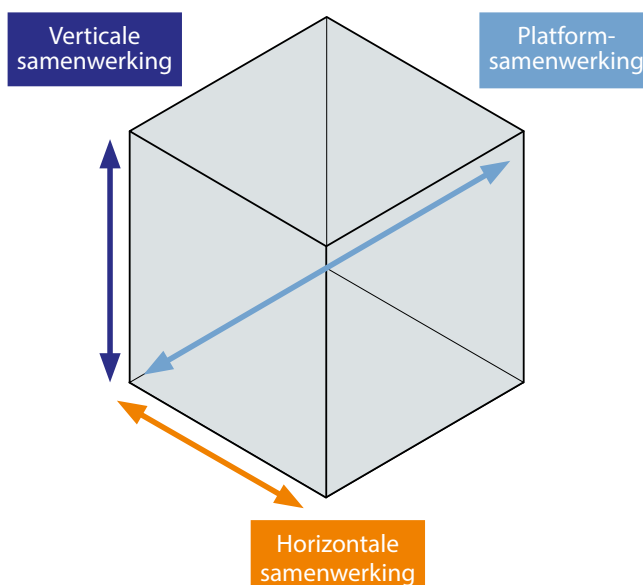
Al meer dan vijfendertig jaar biedt de Rabobank met haar kennisproducten betrouwbare branche-informatie aan ondernemers. Via de Rabo Kennis App maar ook via www.rabobank.nl/kennis is deze informatie vrij toegankelijk te raadplegen. U vindt hier uitgebreide informatie over kansen en bedreigingen, perspectieven, trends, vooruitzichten, markt- en achtergrondinformatie in uw sector. Maar ook actuele macro-economische kennis en een tweewekelijks blog van de sectormanager. Met behulp van een benchmark kunt u de prestaties van uw bedrijf vergelijken met uw brancheleden.



mind-set van uw huidige medewerkers moeten écht aangepast worden aan de nieuwe werkelijkheid in de retail.

Samen staat de retail sterk(er)

De hiervoor geschetste uitdagingen zijn vaak te groot voor de retailers om individueel aan te gaan. Dit geldt zeker voor de kleinere retailers. Samenwerking is daarom nodig. In een [Thema Update van maart 2013 'Zonder samenwerking geen groei'](#) hebben wij het 3D samenwerkingsmodel geschetst. De kern van het model is dat retailers langs drie assen kunnen samenwerken: horizontaal (tussen retailers onderling), verticaal (binnen de keten met bijvoorbeeld leveranciers) en diagonaal (door ketens en sectoren heen, bijvoorbeeld online platforms). Deze samenwerkingsvormen kunnen ook ondersteunend zijn voor de thema's die we hiervoor hebben besproken. Zo kunnen franchiseorganisaties (horizontale samenwerking) beter zorgen voor een onderscheidende waardepropositie dan dat individuele retailers dat kunnen. Ook kunnen franchiseorganisaties een omnichannel model bouwen, hetzij alleen (horizontale samenwerking), hetzij door aansluiting te zoeken met een online specialist (platform samenwerking). Door samenwerking met leveranciers (verticaal) kan de retailer zorgen voor unieke producten (bijvoorbeeld private labels) of voor snelle collectiewisselingen waarmee aan de waardepropositie wordt gebouwd. Retailers kunnen zich aansluiten bij de online platforms van bijvoorbeeld bol.com of Zalando (platform samenwerking) om daarmee online relevantie te krijgen voor de consument. Dergelijke online platforms hebben ook een mobiel platform waarmee het m-commerce issue is geadresseerd. Hoe dan ook, er is zeker toekomst voor de retail in Nederland, maar er is wel veel werk aan de winkel.



Figuur 5
3D Samenwerkingsmodel
Bron: Rabobank

Contactgegevens**Alexander Heijkamp**

Sectormanager Detailhandel Rabobank
Nederland

J.A.Heijkamp@rn.rabobank.nl
tel. +31 30 21 62504

Jos Voss

Senior Industry analyst Rabobank International
Jos.Voss@rabobank.com
tel. +31 30 71 22709

Erik de Deugd

MKB-Consultant M-Commerce Rabobank
Nederland
T.H.Deugd@rn.rabobank.nl
tel. +31 30 21 68397

Conclusie

Denk in 2014 goed na over de waardepropositie van uw bedrijf. Waar sta ik voor en waar ga ik voor? Vergeet hierbij niet je personeel te betrekken, zodat zij dit met dezelfde overtuiging en passie de aan de klant uitdragen. Wat betreft mobiel retailen, wordt M-commerce de nieuwe lat in 2014. Dit alles betekent nogal wat, dus als je het niet alleen kan is SAMENWERKEN de oplossing!